



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Tuottojen ja kulujen jaksottaminen kuljetuspalveluita tarjoavassa yrityksessä

Kovaniemi, Joni

2011 KERA

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Tuottojen ja kuljen jaksottaminen kuljetuspalveluita tarjoavassa
yrityksessä

Kovaniemi, Joni
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Joni Kovaniemi

Tuottojen ja kulujen jaksottaminen kuljetuspalveluita tarjoavassa yrityksessä

Vuosi 2011 Sivumäärä 26

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajayrityksen tuotto- ja kuluvarausprosessia. Yrityksessä oli aiemmin luotettu vanhasta operatiivisesta järjestelmästä saatavaan informaatioon, joka osoittautui puutteelliseksi. Tästä johtuen yrityksen tuotto- ja kuluvaraukset arvioitiin virheellisesti. Opinnäytetyön tuloksena tämä ongelma tiedostetaan nyt yrityksessä paremmin. Tarkan arvion tuottamiseksi luotiin kokonaan uusi varausprosessi, joka ei perustu operatiivisesta järjestelmästä saatavaan informaatioon, vaan työntekijöiden keräämään taloudelliseen informaatioon.

Muutos kosketi noin 35:ttä yrityksen työntekijää. Uusi prosessi otettiin käyttöön keväällä 2011 ja se on edelleen käytössä. Uuden toimintatavan myötä yritys pystyy keräämään tärkeää taloudellista informaatiota toiminnastaan ja sai hyvän pohjan luoda erilaisia taloudellisia raportteja tarpeen mukaan. Prosessia kehitetään jatkuvasti vastaamaan niin sisäisiä kuin ulkoisiakin raportointivaatimuksia. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin ja yrityksen johto on ollut tyytyväinen muutoksen tuloksena saatavaan informaatioon.

Asiasanat, jaksotus, prosessi, muutosjohtaminen

Control and Development of Financial Management

Joni Kovaniemi

Revenue and Cost Accruals in Logistics Company

Year	2011	Pages	26
------	------	-------	----

The primary goal of this Bachelor's thesis was to develop a revenue and cost accrual process in the case company. The company has relied on information obtained from an old operational system. This information was proved to be incomplete. Because of the misinformation the company's reserves for revenue and cost accruals were estimated incorrectly. The result of the thesis was that the company gained a better understanding of the problems in the accrual estimation process. To produce a correct estimate for the accruals a new accrual process was created. This was not based on information from the operational system but on the financial information provided by the employees.

The new process concerned about thirty-five employees in the company. The process was taken in use in spring 2011 and it continues to be in use. Along with the new method the company is able to collect important financial information on its performance and got a good basis for creating different kinds of financial reports if needed. The process is continuously improved to meet the challenges in internal and external reporting. The goals of the bachelor's thesis were accomplished and the management of the company has been pleased with the results.

Keywords, accrual, process, management of change

Sisällys

1 Johdanto.....	6
2 Tutkielma.....	6
3 Yritys ja sen tausta.....	7
4 Prosessit.....	9
5 Muutosjohtaminen.....	10
6 Tilanne ennen muutosta.....	14
7 Prosessikuvaus.....	15
8 Muutoksen toteuttaminen.....	16
9 Vaiheet ja tulokset.....	21
10 Yhteenveto.....	24

1 Johdanto

Opinnäytetyö on tehty kansainvälisen yrityksen tuottojen ja kulujen jaksottamisprosessin kehittämistä. Yritys on kansainvälisesti erittäin suuri, ja sillä on toimintaa yli 200 maassa. Yrityksellä on myös Suomessa monia tuotteita, joille yrityksen sisällä on omat osastot. Työni käsittelee yhden tuotteen kirjanpidon kulu- ja tuottovarausprosessin kehittämistä. Tuote ei ole yritykselle kansainvälisesti kovin merkittävä, mutta Suomessa se on yrityksen liikevaihdollisesti suurin tuote.

Yritys on antanut tuotteen raportoinnin kehittämiseen niukasti resursseja, vaikka vaatimukset tällä saralla ovat kovat. Opinnäytetyössä pyrin etsimään keinoa, miten voisimme paikallisesti kehittää raportointia investoimatta rahaa uusiin tietojärjestelmiin. Käytössä oli hyvin vanha operatiivinen järjestelmä, joka ei tukenut enää kansainvälisiä raportointivaatimuksia. Aihe on ollut yrityksessä pinnalla jo useita vuosia. Taantuman myötä tarkan ja oikea-aikaisen taloudellisen informaation tuottaminen tuli entistä ajankohtaisemmaksi, kun raportointivaatimuksia tiukennettiin huomattavasti.

Valitsin tämän aiheen, koska se liittyi oleellisesti työtehtäviini yrityksen sisällä. Yritys tarjosi käyttöni vähäisesti resursseja ja kehittäminen jäikin paljon minun harteilleni. Työtä on tehty yhteensä noin kolme vuotta ja opinnäytetyö käsittelee kyseistä kehittämisprosessia. Ajanjakso on näin pitkä, koska seuranta on ainoastaan kuukausittaista ja seurantajaksojen tulee olla pitkiä tarkan kuvan saamiseksi raportoinnin kehittymisestä.

2 Tutkielma

2.1 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yrityksen operatiivisten jaksotusten oikea-aikaisuutta ja tarkkuutta. Tätä kautta yrityksen raportointi voitaisiin kehittää vastaamaan tämän päivän kansainvälisiä vaatimuksia hyvin kilpailulla alalla. Raporteilta pitää pystyä tulkitsemaan, mitä oikeasti on tapahtunut tietyssä ajanjaksona sekä seuraamaan kannattavuutta asiakas- ja lähetystasolla.

Jaksotussäännöt määräävät, minkä kauden tuloksi tai menoksi tietty tulo tai meno luetaan. Elinkeinoverolain mukaan tulo on sen kauden tuottoa, jonka aikana se on saatu rahana, saamisena tai muuna rahan arvoisena etuna. Tulo syntyy, kun suorite luovutetaan. Näin tavaroista tai palveluista saatu myyntitulo kuuluu sille kaudelle, jolloin tavara on luovutettu

tai palvelu on suoritettu. Meno taas on sen kauden kulu, jonka aikana suorittamisvelvollisuus on syntynyt. Sopimukset eivät vielä synnytä menoa. (Tomperi 2005, 71-90.)

Mikäli tulon tai menon tarkkaa määrää ei tunneta, se arvioidaan. Jos arvio jälkeenpäin todetaan virheelliseksi, se täytyy oikaista (Tomperi 2005, 71, 90). Esimerkiksi jos kuluarvio kyseiselle kaudelle on ollut liian pieni, näyttää sen kauden tulos liian hyvältä. Päinvastoin kauden, jolla oikaisu tehdään, tulos näyttää todellista alhaisemmalta. Näin ollen oikaisu vaikuttaa aina kahden kauden taloudellisiin lukuihin. Tämä vaikeuttaa raporttien lukemista eikä anna johdolle luotettavaa kuvaa.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on jaksotusten oikea-aikaisuus ja tarkkuus. Perusongelma on se, ettei tietoa kerätä tarpeeksi. Tämä johtuu osaston toimintatavoista. Tavoite oli kehittää vanhaa jaksotusprosessia tai luoda kokonaan uusi prosessi, joka tuottaa luotettavaa ja täsmällistä informaatiota. Tiedossa oli, että uusi toimintatapa tulisi aiheuttamaan paljon lisätyötä eikä työntekijämäärää oltaisi kasvattamassa. Haasteensa oli saada ihmiset ottamaan uudet toimintavat käyttöön, vaikka muutosvastarintaa oli odotettavissa.

Tutkimusongelmaan syvennyttään prosessien uudelleen suunnittelun ja näiden vaatiman muutosjohtamisen kautta.

2.2 Aiheen rajaus

Opinnäytetyö käsittelee yrityksen yhden tuotteen operatiivisten menojen ja tulojen jaksotusta ja tähän oleellisesti liittyvää tilaus-toimitusprosessia. Aihe on rajattu koskemaan vain tämän tuotteen Suomen yksikön toimintoja.

Opinnäyte käsittelee liiketoimintaa tukevaa ydinprosessia eli tuki prosessia, jonka avulla seurataan ja raportoidaan yrityksen suorituskykyä. Työssä keskitytään sisäisen laskennan kehittämiseen, joka voidaan laskea ydinprosessin aliprosessiksi.

Työtä ei ole tehty kokopäiväisesti, vaan projektia on viety eteenpäin vähitellen muiden muutosten joukossa. Aikataulu on ollut riippuvainen yrityksen johdosta ja vasta viimeisen puolen vuoden aikana uusi prosessi on voitu ottaa käyttöön.

3 Yritys ja sen tausta

Yritys on huolinta- ja kuljetuspalveluita tarjoava kansainvälisesti suuri konserni. Tarjotut palvelut on jaettu eri tuotteisiin ja osastoihin. Näitä ovat meri-, lento- ja pintaliikenne.

Työni käsittelee ainoastaan pinta- eli rekkaliikenteen Suomen toimintoihin liittyviä meno- ja tulovarauksia. Yritys tarjoaa kokonaisvaltaisia kuljetuspalveluita asiakkailleen. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan tavaran kuljettamista paikasta a paikkaan b. Yritys hoitaa myös tavaran huolinnan ja tullauksen.

Yritys työllistää maailmanlaajuisesti satoja tuhansia ihmisiä, joista Suomessa työskentelee noin 300. Näistä noin 30 toimii osastolla, joka tarjoaa pintaliikenteen kuljetuspalveluita. Varausten kehittämisprosessi koskee kaikkia näitä 30 työntekijää ja tukifunktioita, kuten taloushallintoa ja johtoa. Osastolla työskentelevät ihmiset ovat huolitsijoita ja ajojärjestelijöitä, jotka kaikki myyvät ja ostavat palveluita.

Yrityksen myydessä pintaliikenteen palveluita, se hoitaa ainoastaan huolinnan, tullauksen ja kuljetusten järjestelyn itse ja ostaa kuljetuksen alihankkijoilta. Tämä tekee kulujen seurannan ja ennustamisen hyvin hankalaksi. Yritys ei tarjoa rekkaliikennettä enää kuin muutamassa maassa. Rekkaliikennettä tarjoavista maista Suomessa tuotteen osuus kokonaisliikevaihdosta on suurin. Yritys on keskittynyt enenevässä määrin lentorahtiin. Tämän myötä monet rekkaliikenteen huippuosaaajat ovat lähteneet työskentelemään kilpaileviin yrityksiin. Vaikka rekkaliikenne onkin yritykselle maailmanlaajuisesti ”kuoleva tuote”, on se Suomessa vielä hyvin merkittävä osa liikevaihtoa ja tulosta.

Yrityksellä on hyvin kattava tukiverkosto ja investointeja tehdään koko ajan. Suurin osa näistä keskittyy muihin tuotteisiin, eikä pintaliikenteelle ole tukea saatavissa. Johto on tehnyt päätöksen, ettei pintaliikenteeseen olla tekemässä suuria investointeja lähitulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, ettei yritys ole saamassa uusia ohjelmia käyttöönsä, joilla raportointia voitaisiin parantaa. Tästä tilanteesta lähdettiin, kun projektia alettiin viemään eteenpäin sisäisesti yrityksessä. Lisäksi tietotaito vanhastakin systeemistä oli vajaavaista.

Pintaliikenteen osastolla työskentelevät ihmiset olivat toimineet talossa hyvin pitkään verrattuna muiden osastoiden työntekijöihin. Kehittämisprojekti aiheutti melko kovaa muutosvastarintaa, koska ihmiset olivat jo tottuneet tiettyihin työskentelytapoihin. Ennen projektia työntekijöiden toimintatapoja ei oltu seurattu kovinkaan tarkkaan. Jo aloitettaessa projektia päätettiin että tämä toimintakulttuuri tulisi muuttumaan projektin myötä. Tarkoitus oli, että jokainen joutuisi pitämään kirjaa kaikista ostamistaan ja myymistään palveluista. Tällä tavalla kyettäisiin seuraamaan, kuinka hyvin työntekijät osaavat hinnoitella palvelun ja kuinka hyvin he pystyvät kilpailuttamaan ostamansa palvelun. Näillä keinoin kateseuranta saataisiin tarkalle tasolle. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että jokaisen työntekijän olisi otettava käyttöön taloushallinnon heille suunnittelema tulojen ja menojen seurantataulukko. Seurantataulukko tehtiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan, eikä uusia ohjelmia ostettu

yrityksen ulkopuolisilta toimijoilta. Tiedettiin, että muutos tulisi tuottamaan paljon lisätyötä ja muuttamaan työntekijöiden jo vakiintuneita toimintatapoja.

4 Prosessit

4.1 Prosessiajattelu

Liiketoimintaprosessi lähtee asiakkaan tarpeesta ja päättyy sen tarpeen tyydyttämiseen. Se on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus. Olennaista liiketoimintaprosessille on aina asiakas, jonka tarpeesta prosessi käynnistetään ja joka asettaa prosessin tavoitteen. Prosessit eivät ole riippuvaisia organisaatorakenteesta, vaan ylittävät organisatoriset rajat ja näiden suorituskyyä mitataan aina asiakkaan näkökulmasta. Ydinprosessi on yrityksen ja sen avainsidosryhmien toiminnan läpileikkaavia toimintaketjuja. Liiketoimintaprosesseja voidaan ryhmittää monella tavalla. Tärkeä lähtökohta tässä on prosessin laajuus ja kattavuus. Ydinprosessit voidaan jakaa suoraan asiakkaalle arvoa tuottaviin liiketoiminnan ydinprosesseihin ja liiketoimintaa tukeviin ydinprosesseihin. Jälkimmäiset palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita eli yrityksen työntekijöitä. Usein ydinprosessit koostuvat joukosta pienempiä prosesseja, joita voi olla ydinprosessin sisällä hyvin monia. Liiketoiminnan ydinprosesseja voidaan kuvata prosessikartalla. Prosessikartta kuvaa yrityksen ja sidosryhmien perustoiminnot ja niitä läpileikkaavat ydinprosessit. Lähtökohtana on yrityksen ja sidosryhmien ydinfunktioiden tunnistaminen. Prosessikartta on oleellinen väline toiminnan uudistamisessa. Siinä kuvataan yksi tai useampi ydinprosessi toimintojen sekä tieto- ja materiaalivirtojen muodossa. Prosessikartan käsikirjasta kuvaillaan tarkemmin eri prosessien tehtävät ja vastuualueet sekä suoritussmittarit. (Hannus 1993, 41-46.)

4.2 Toimintaprosessien uudelleensuunnittelu

BPR tarkoittaa liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua, liiketoimintaketjujen uudelleenajattelua ja -organisointia. Tässä kyseenalaistetaan funktionaalinen revii-ri-ajattelutapa, joka saattaa johtaa siihen, että ihmiset näkevät vain oman kapean vastuualueensa. Perinteisessä funktionaalisessa organisaatiossa tehtävät on jaettu osastoittain ja jokainen on vastuussa vain omasta alueestaan, eikä kukaan vastaa osastojen läpileikkaavista prosesseista. Tämä saattaa johtaa tehottomuuteen, eikä tuota lisäarvoa asiakkaalle. Asiakas ei ole kiinnostunut yrityksen sisäisistä vastuualueista vaan prosessin lopputuloksesta. (Martola 1997, 10.)

Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on vaikea kuvitella yritystä, jolla ei olisi jossain vaiheessa tarvetta radikaaleille muutoksille. Tämä tarkoittaisi sitä, että toiminnan huipputaso saavutettaisiin ja pystyttäisiin pitämään jatkuvaan parantamiseen perustuvalla huomaamattomalla ja hiljaisella kehityksellä. Organisaatiossa työskentelevien ihmisten tulisi tunnistaa, milloin on tarvetta radikaalille muutokselle. (Martola 1997, 11.)

4.3 Taustatekijät

Uudelleensuunnittelun taustatekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisena taustatekijänä on usein kannattavuusongelma, joka lasketaan taloudelliseen ympäristöön. Ulkoisena taustatekijänä voi myös toimia sosiaalinen, poliittinen tai liiketoiminnallinen ympäristö. Sisäisiin taustatekijöihin lukeutuu tarve muuttaa yrityskulttuuria asiakaslähtöisempään suuntaan, resurssien uudelleen suuntaamisen tarve, johdon ohjausjärjestelmien muutospaineet tai tietojärjestelmien merkittävä uusiminen. BPR-projekti voidaan käynnistää myös yritysostojen tai fuusioiden tuloksena. Nämä kaikki ovat hyvin laajoja kokonaisuuksia ja vaativat isoja muutoksia. (Martola 1997, 12-18.)

4.4 Tunnusmerkit

Hammer & Champy (1994) määrittelevät liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun seuraavalla tavalla:

”Perustavaa laatua olevaksi liiketoimintaprosessien uudelleenajatteluksi ja radikaaliksi uudelleensuunnitteluksi, jolla tähdätään dramaattiseen suorituskyvyn parantamiseen kriittisissä tuloksissa kuten kustannuksissa, laadussa, palvelussa ja nopeudessa.”

Perustavaa laatua oleva ja radikaalius tarkoittaa asian ennakkoluulotonta kyseenalaistamista ilman ennalta asetettuja lähtökohtia. Kysytään miksi ylipäättänsä teemme näin. Tässä kyse ei ole enään parantamisesta vaan uuden luomisesta. Liiketoimintaprosessi rakentuu horisontaalisista toimintoketjuista, jotka lähtevät asiakkaan tarpeesta ja päättyvät sen tarpeen tyydyttämiseen. (Martola 1997, 15-25.)

Muutos ei voi olla jatkuvasti radikaali vaan uudelleensuunnitteluun kuuluu vaihtelu radikaalin ja jatkuvan parantamisen välillä. Tämä jatkuva muutos ja parantaminen ei lopu koskaan. (Martola 1997, 15-25.)

5 Muutosjohtaminen

Organisaatioiden elinvoimaisina säilymisen ehtona on kyky kohdata muutoksia. Muutos tulisi nähdä jatkuvana prosessina, sillä organisaatioiden toimintaa pitää kehittää jatkuvasti. (Lanning 1999, 15.) Ymmärrys siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana edesauttaa muutoksen hallintaa. Ymmärtääkseen organisaationsa rajoituksia ja luodakseen tulevaisuudelle edellytyksiä täytyy muutosjohtajan reflektoida mennyttä. Aikaisemmat kokemukset organisaatiossa vaikuttavat seuraaviin ja tästä syystä samoilla johtamistavoilla voi syntyä toisistaan poikkeavia vaikutuksia. Tämä korostaa käsitystä jokaisen muutosprosessin ainutlaatuisuudesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)

5.1 Muutostarve

Muutostarve on kehityksen alkuvaiheen tärkein yksittäinen tekijä. Tahto muuttua ja kehittyä on edellytys onnistuneelle kehitysprojektille. Kehitystarve täytyy tunnistaa ja sisäistää ja muutoksen tuomat edut ja mahdollisuudet on tärkeää saada käytännön toteutuksesta vastaavien ihmisten tietoisuuteen. Kehitysprojektin toteuttamista helpottaa kehityshenkilöstön yhteinen näkemys muutostarpeesta, sillä henkilöstö on muutoksessa avainasemassa. Tämä tuottaa haasteita kehittäjälle, sillä organisaatiossa toimivilla voi olla hyvinkin erilaiset näkemykset organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista. Toisaalta muutostarve voi olla hyvinkin ilmeinen, mutta myöntäminen oman toiminnan kehittämistarpeesta voi tuottaa vaikeuksia henkilöstön keskuudessa. (Lanning 1999, 33-39.)

Ongelmia henkilöstön motivoimisessa voi tuottaa sellainen kehittämistarve, joka käsittelee asioita, joiden kanssa harva päivittäin työskentelee. Onkin hyvä purkaa henkilöstölle vieraita tai kaukaisia käsitteitä käytännöllisemmälle tasolle. Kun muutostarve puretaan käytännön tasolle, jokaiselle parhaiten käsitettävään muotoon, sen ymmärtää parhaiten. Asian tiedottaminen henkilöstölle voi olla haasteellista. Työntekijöiden päivittäiseen työhön liittyvien ongelmien ja organisaation suorituskyvyn välille on tärkeää muodostaa selkeä yhteys. (Lanning 1999, 37-42.)

Mikäli muutostarve on vaikeasti havaittavissa tai havainnoitavissa voidaan avuksi ottaa yrityksen toiminnan analysointi. Analysoinnissa kerätään tietoa yrityksen toiminnasta ja kerättyjen tietojen pohjalta johtopäätösten tekemistä. Analysoinnin avulla voidaan muun muassa selvittää toiminnan todellisia ongelma- ja kehittämiskohteita, etsiä ongelmien perimmäisiä syitä, tunnistaa kehittämispotentiaalia ja muodostaa yhteistä käsitystä muutoksesta. Analyysituloksia hyväksikäyttäen voidaan luoda yhteinen kuva ongelmista ja siitä, mihin suuntaan toiminnan tulisi kehittyä. Niiden avulla asiat voidaan esittää objektiivisesti, jolloin muutosta vastustavan on pakko pohtia omaa kantaansa. Analyysituloksia voidaan käyttää myös motivointi- ja sitouttamiskeinona kehitystyöhön lähdeittäessä. (Lanning 1999, 38-42)

Yrityskohtainen muutostarve on aina edellytys onnistuneelle kehitysprojektille. Tärkeää muutostarpeen kannalta onkin havaita organisaation todelliset ongelmat, niiden syyt ja tärkeimmät kilpailutekijät kyseiselle organisaatiolle. Olennaista on, miten muutostarve koetaan. Jos muutostarvetta ja nykytilan ongelmia organisaatiossa ei analysoida perusteellisesti, voi muutoksen toteuttamisvaiheessa olla ongelmia esimerkiksi henkilöstön motivoimisessa, projektin tavoitteiden selventämisessä ja ylimmän johdon kiinnostuksen ylläpitämisessä projektin edetessä (Lanning 1999, 33-39.)

5.2 Muutoksen suunnittelu

Muutosprosessi voidaan jakaa muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu kokonaisuuden suunnittelu ja ennakointien toimenpiteiden rakentaminen. Muutoksen hyödyllisyys ja suhteessa nykyiseen toimintaan ja muutosprosessista aiheutuviin kustannuksiin on punnittava. Muutosjohtajan on ajettava organisaation kokonaisuutta, sillä yksittäiset toimijat organisaatiossa voivat ajaa omaa tai oman ammattiryhmänsä etua huomioimatta muuta työyhteisöä. Muutoshankkeiden määrään on kiinnitettävä huomiota, sillä muutokset ovat aina kuormittava tekijä henkilöstölle. Organisaatiossa muutoksen toteuttajia onkin tärkeää kuulla, sillä henkilöstön on oltava valmis ja kykenevä oppimaan muutoksen onnistumiseksi. Toisaalta valta on edellytyksenä muutokselle, sillä muutokseen liittyy lähes aina vastarintaa. Muutosvastarintaa voidaan pitää muutosjohtajien voimavarana, sillä se vaatii miettimään argumenttien pitävyyttä, muutoksen retoriikkaa ja poisoppimista vauhdittavia tekijöitä. Muutosjohtajat joutuvat työstämään keinoja hallita ihmisten defensiivisiä rutiineja. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-57.)

Muutosprojektin suunnitteluvaihe vaatii aikaa ja hyvää harkintaa ja sen huolellinen ja perusteellinen toteutus luo edellytykset muutosprosessin toteutusvaiheen onnistumiselle. Suunnitteluvaiheella on lisäksi ratkaiseva merkitys siinä, syntyykö muutoksessa positiivinen vai negatiivinen kierre. Alkuvaiheessa muutosprosessia johtajalta vaaditaan oivalluksia ja uuden tiedon luomiskykyä (Stenvall & Virtanen 2007, 46-48.)

5.3 Muutoksen toteutus

Muutoksen toteutusvaiheessa tärkeimpänä asiana nousee esille ihmisten motivointi ja osallistaminen. Kun työntekijä on motivoitunut ja ymmärtää tavoitteen, saa se hänet jatkamaan eteenpäin vastoin käymisistä huolimatta. Näillä keinoilla saadaan useasti myös muutoksen vastustajat mukaan. Jos kehitysprojektin tulokset ovat työntekijöiden mielestä tavoiteltavia ja saavutettavissa, pyrkivät he omalla toiminnallaan edistämään tuloksien saavuttamista. Tehokkaimpia keinoja saada työntekijä haluamaan tavoitteiden saavuttamista

ovat henkilökohtainen hyöty tai organisaation ulkopuolinen uhka. Henkilökohtaisia hyötyjä voi olla muun muassa erilaiset palkkiot, tunnustukset tai eteneminen organisaatiossa. Ulkopuolisiin uhkiin lukeutuvat muun muassa irtisanomiset. (Lanning 1999, 156-162.)

Onnistuneet kehitystoimenpiteet vaativat avainhenkilöiden yhteistyötä ja yksimielisyyttä siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Vaikka uhat ja kriisitilanteet ovat sinänsä epämiellyttäviä, ovat ne erittäin tehokkaita motivoinnin kannalta. Tällöin yleensä henkilökohtainen ja yhteinen etu nähdään samana tavoitteena. (Lanning 1999, 162-163.)

Mikäli henkilöstö pitää muutoksia epärealistisinä ja vaikeasti saavutettavina, laskee se työntekijöiden halukkuutta tavoitella päämäärää. Jos henkilöstö kokee tavoitteen saavuttamisen kohtuuttoman vaivalloisena, se ei motivoi. Usein aloitettavan projektin uskottavuutta syö aikaisemmat kehityshankkeet, joiden tavoitteita ei ole saavutettu tai tuloksia ei ole käsitelty yhdessä henkilöstön kanssa. Kehityssuunnitelma ja tavoitteet on hyvä käydä läpi kaikkien työntekijöiden kanssa, joita ne koskee, eikä ainostaan projekti- tai ohjausryhmässä. Ohjausryhmässä ei välttämättä ole parasta tietoa jokapäiväisestä toiminnasta, eikä se näin ollen pysty asettamaan realistisia tavoitteita. Tehokkain motivaatiota ylläpitävä tekijä on konkreettinen edistys ja palaute. (Lanning 1999, 164-167.)

Perinteisessä asiantuntijakeskeisessä kehittämisessä johtajat ja projektipäälliköt suunnittelevat ja muu henkilöstö vain yrittää omaksua uusia toimintatapoja. Osallistuvassa kehittämisessä muu henkilöstö, työntekijät, joiden jokapäiväiseen toimintaan muutokset vaikuttavat, otetaan mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan kehitystoimenpiteitä. Tällä pyritään motivoimaan henkilöstöä, helpottamaan uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja saamaan koko organisaation asiantuntemus käyttöön. Muutosvastarintaa voidaan lieventää, kun henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa asioihin. Sulkemalla työntekijät pois muutoksen suunnittelusta saattaa muutos kohdata voimakasta vastarintaa, vaikka tavoitteista oltaisiinkin yhtä mieltä. Osallistuvaan kehittämiseen kuluva aika saadaan yleensä takaisin menetelmien nopeutuneena käyttöönottona, kun työntekijät jo tuntevat toimintatavan. Organisaatioon syntyy kyky kehittää toimintaa itsenäisesti, kun työntekijät oppivat ymmärtämään yrityksen toiminnan kokonaisuutta ja ymmärtävät, mitä heiltä vaaditaan. Joustava organisaatio, jossa toimintatapoja pyritään kehittämään jatkuvasti, pystyy muuttumaan kivuttomammin kuin organisaatio, jossa tehdään iso muutosprojekti kerran kymmenessä vuodessa. Mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintatapoihin parantaa yleensä myös työilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä. Osallistuva kehittäminen ei vähennä suunnittelun tai ohjauksen tarvetta, päinvastoin. Mitä enemmän ihmisiä osallistuu kehittämiseen sitä tarkemmin projekti on koordinoitava ja suunniteltava. Osallistuvan kehittämisen riskinä on lopputuloksen vaikea ennustettavuus. Jos työntekijöille annetaan todella mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen, johto ei voi tietää millaisiin ratkaisuihin projektissa päädytään. (Lanning 1999, 170-183.)

6 Tilanne ennen muutosta

Yrityksessä oli käytössä vanha operatiivinen järjestelmä, joka otettiin käyttöön jo 1980-luvulla. Muut tuotteet pintaliikennettä lukuunottamatta ovat jo siirtyneet käyttämään niille suunniteltuja uusia ohjelmia, mutta johtuen pintaliikenteen globaalisti vähäisestä merkityksestä ei sille ole koskaan suunniteltu tai ostettu uutta ohjelmaa. Pintaliikenteen laskutus ja kulujen käsittely eroaa myös hyvin paljon muista tuotteista, eikä sitä ole ollut mahdollista siirtää muihin ohjelmiin. Vaikka pintaliikenne ei globaalisti ole iso osa yrityksen liikevaihtoa, on se liikevaihdollisesti mitattuna suurin tuote Suomessa ja sitä on pystyttävä seuraamaan tarkasti.

Tuotteen käyttämässä operatiivisessa järjestelmässä on sisään rakennettu varausmoduuli, jota on käytetty yrityksessä tähän asti. Sen käytössä on kuitenkin ollut monia ongelmia. Varaukset pitää poistaa manuaalisesti, eikä ne kuittaannu automaattisesti kirjattua laskutusta tai ostolaskua vastaan. Tästä johtuen varauksia onkin jäänyt paljon järjestelmään sisään. Näiden seuranta vie hyvin paljon aikaa ja resursseja. On myös käynyt selväksi, että läheskään kaikkea laskutusta tai kuluja ei järjestelmään syötetä. Monta vuotta uskottiin, että kaikki kulut ja tuotot varataan ja varauksiin luotettiin, kun kukaan ei käynyt raportteja läpi. Näin ei selvästikään ollut. Siitä miksi työntekijät eivät kirjanneet kaikkia tuloja tai kuluja, ei saatu koskaan täyttä ymmärrystä. Yrityksellä ei ollut resursseja lähteä selvittämään yksittäisiä laskuja, kuluja tai sitä kenen työntekijöiden kohdalla tämä ongelma oli. Kun kävimme osaston kanssa edellä mainittuja ongelmia läpi, kävi selväksi, että läheskään kaikki eivät osaa laskea laskutusta tai ostoa, eikä näin ollen katetta myymästään kuljetuksesta. Keikkakohtaisen laskutuksen ja kulujen laskeminen on asioita, jotka jokaisen työntekijän pitäisi osata, jotta kuljetuksia voidaan myydä niin, että niistä jää jotain katetta yrityksellekin. Tämän tietotaidon puuttuminen tekee sisäänrakennetun varausjärjestelmän käytön mahdottomaksi.

Jokainen huolitsija myy itsenäisesti rahdin asiakkaalle. Hän myös ostaa tarvitsemansa kuljetuspalvelut alihankijalta. Laskutuksen summan varmistuttua hän syöttää sen manuaalisesti sisään operatiiviseen järjestelmään. Kulujen osalta tilanne on toinen. Kun huolitsija tilaa kuljetuksen alihankijalta, ei hän välttämättä tiedä, kuinka paljon alihankija tulee yritystä laskuttamaan. Vielä ennen projektin aloittamista uskottiin, että järjestelmä osaa laskea kulun oikein järjestelmään syötettyjen keskiarvojen mukaan, mutta näin ei ollut. Järjestelmä laskee kaikki jokaisessa kuljetuksessa toistuvat peruskulut automaattisesti ja jos ostettuun kuljetukseen liittyy jotain lisämaksuja, huolitsija syöttää nämä manuaalisesti järjestelmään.

Järjestelmään oli syötetty eri reiteillä käytössä olevat keskihinnat kilometriä kohden. Uskottiin, että näiden ja huolitsijan manuaalisesti syöttämien kulujen summana saadaan tarkka arvio tulevista kuluista. Perusongelmana oli kuitenkin se, etteivät työntekijät syöttäneet kaikkia lisäkuluja järjestelmään, eikä järjestelmään ilmoitetut keskikulut antaneet luotettavaa arviota.

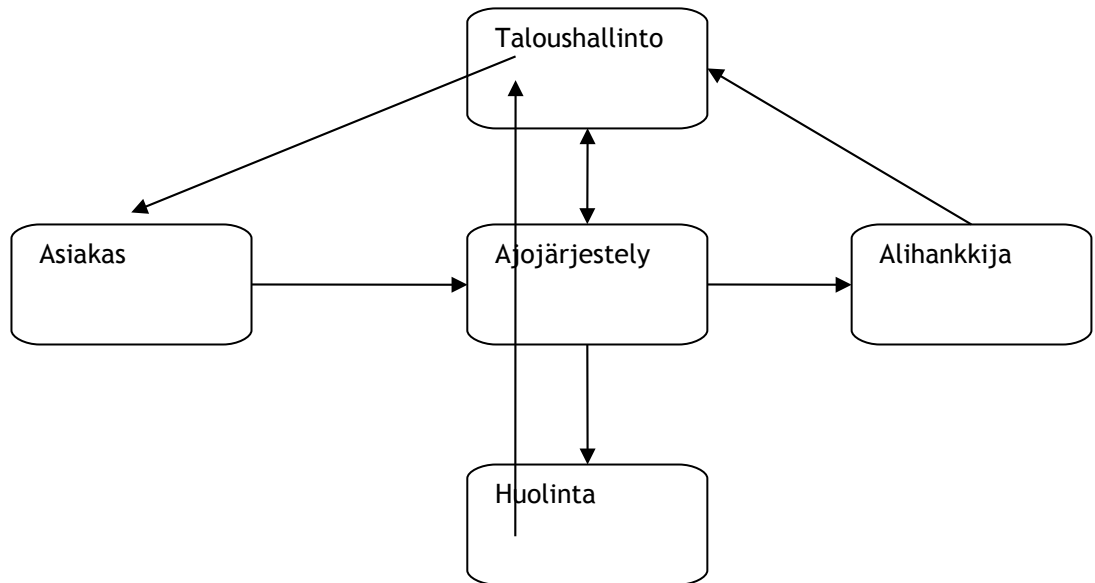
Huolitsijan suunnitellessa reitin hän syöttää siitä tiedot järjestelmään. Tässä vaiheessa kuluarvio pitää paikkaansa. Ongelmana on se, että reitti muuttuu jatkuvasti ja autoa ajatetaan eri asiakkaiden tarpeiden mukaan eri kohteisiin. Huomasimme, että reitin muuttuessa kuluja ei päivitetä järjestelmään. Myös reittivaihtoehtoja ja erilaisia lisäkuluja oli niin paljon, että oli mahdotonta laskea tarkkoja keskihintoja kaikille mahdollisille variaatioille. Toimintaa täytyy pystyä seuraamaan niin keikka-, asiakas- kuin maakohtaisestikin ja nämä tapahtumat täytyy olla kirjanpidossa ja tuloksessa oikea-aikaisesti. Ainostaan tällöin voidaan seurata tuotteen kannattavuutta ja kehitystä. Tämän pohjalta katteenseurannan ja varausjärjestelmän kehittämistä lähdettiin tekemään. Alunperin vaatimus tuli yrityksen johdolta, mutta asiaan ei koskaan panostettu tarpeeksi, ja vasta johdon vaihduttua asia tuli ajankohtaiseksi. Myös tilintarkastajat ovat vaatineet, että kulu- ja tuottovarauksista on saatava täsmällisempää tietoa vuoden lopussa, kun kyseisen vuoden tilinpäätös tehdään. Martolan (1997, 12-16) mukaan taustatekijät voidaan jakaa ulkoisiin sekä sisäisiin tekijöihin. Usein ulkoisena taustatekijänä on kannattavuusongelma, joka oli osa tekijänä tämänkin projektin aloittamiseen. Sisäisenä taustatekijänä opinnäytetyön kehittämishankkeessa toimi johdon vaatimus parempaan tiedonsaantiin. Hammer ja Champy (1994 51-53) määrittävät liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun muun muassa perustavaa laatua olevaksi liiketoimintaprosessien uudelleenajatteluksi, jolla hän tarkoittaa ennakoluulotonta kyseenalaistamista ilman ennalta asetettuja lähtökohtia. Tehty kehittämisprojekti täyttää nämä tunnusmerkit.

7 Prosessikuvaus

Tilaus-toimitusprosessi lähtee siitä, että asiakas ottaa yhteyttä yritykseen ja tilaa noudon tavaralle. Tämän jälkeen ajojärjestelijä tilaa kuljetuksen. Hän laskee halvimman reitin ja käyttää parhaimman mukaan halvinta vapaana olevaa alihankkijaa. Huolitsijat syöttävät tilatun lähetyksen järjestelmään ja syöttävät sille veloituksen ja kulut. Huolitsija tietää jo tässä vaiheessa asiakkaalta veloitettavan summan, mutta kulut mitä alihankkija veloittaa joudutaan arvioimaan. Tämän jälkeen huolinta ilmoittaa lähetyksen veloituksen taloushallintoon, jossa myyntireskontra laskuttaa asiakasta viikon kuluessa tilauksesta.

Alihankkija lähettää laskun yritykseen, jossa ostoreskontra käsittelee sen. Ostolaskuja voi tulla usealta eri alihankkijalta ja yhteistyöyritykseltä, jotka kaikki koskevat samaa lähetystä.

Ostoreskontra hyväksyttää kaikki laskut ajojärjestelyllä, josta tilaus alihankkijalle on lähtenyt. Kaaviossa 1 tilaus-toimitusprosessi havainnollistettuna.



KAAVIO 1. Tilaus-toimitusprosessi.

8 Muutoksen toteuttaminen

8.1 Alku

Yrityksen ongelmana oli se, ettei sillä ollut resursseja raportoinnin ja jaksotusten epätarkkuuden tutkimiseen. Minut palkatessaan pintaliikenteen jaksotusten seuraaminen ja kehittäminen jätettiin vastuulleni. Aluksi uudistaminen oli hyvin vaikeaa, koska tietyt prosessit olivat pinttyneet ihmisten toimintatapoihin ja muutosvastarinta oli voimakasta. Prosessin alussa jouduinkin paneutumaan ongelmaan yksin. Osastolta sain tukea näennäisesti, mutta suuriin muutoksiin ei oltu valmiita. Tämä tarkoitti lähinnä sitä, että tutkin ongelmaa yksin ja tietoni perustui systeemeistä saatavaan dataan. Näin käytännöntieto jäi hyvin vähäiseksi. Aluksi pidimme muutaman palaverin, joissa sovimme, että kaikki data syötetään systeemiin oikeellisesti ja tarkasti. Pitkään vallitseva mielipide olikin, että kaikki toimii hyvin ja vaikei järjestelmästä ollutkaan saatavissa kovin monipuolista tietoa, niin tieto olisi luotettavaa.

8.2 Ensimmäinen askel

Ensimmäinen askel oli lähteä tutkimaan dataa ja seurata sitä viikko- ja kuukausitasolla. Seuranta vei hyvin paljon aikaa, koska järjestelmästä saatava tieto oli vaikeasti luettavaa. Tätä seurantaa tehtiin noin vuoden ajan. Vuoden aikana järjestelmästä saatavasta tiedosta löytyi hyvin paljon poikkeavuuksia, joita yritettiin tutkia. Suurimpana ongelmana oli se, että tieto käsiteltiin pääasiassa talousosastolla, jossa ei ollut parasta käytännöntietoa. Kanssakäyminen operatiivisen osaston kanssa oli hyvin vähäistä. Jokaiseen ongelmaan yritettiin päästä sisään datan kautta, ja näistä ongelmista ja virheistä lähetettiin kyselyitä operatiiviselle osastolle. Operatiivisella osastolla ongelmia pidettiin ainoastaan talousosaston ongelmina, eikä näiden tutkimiseen liennyt resursseja sieltä.

Tuotteen tuloseurantaan kehitettiin oma prosessi. Tämäkin perustui suurimmilta osin operatiivisen osaston järjestelmään syöttämään dataan. Seuranta jaettiin viettiin ja tuontiin. Kun talousosastolla ei ollut parempaa tietoa, pyrittiin seuraamaan ainoastaan kokonaiskatteita viennille ja tuonnille. Taulukossa 1 on seurantataulukko, jota käytettiin.

Seurannassa järjestelmästä laskettiin yhteislaskutus ja kulut sekä viennille että tuonnille. Kyseistä seurantaa tehtiin noin vuoden ajan. Tämä antoi hyvän kuvan tuotteen kokonaiskatteesta ja sillä pystyttiin vertaamaan, kuinka paljon kuukausittainen raportoitu tulos, eli kirjanpidon tulos erosi operatiivisesta tuloksesta. Seurannan aikana huomasimme, että tarkastellessa pitkiä aikavälejä tulos oli melko tarkalla tasolla. Suurin ongelma oli se, että data syötettiin järjestelmään joskus hyvinkin paljon jälkikäteen. Näin tuloksen oikeellisuuden varmistumista joutui odottamaan parhaimmillaan kuukausia. Myös asiakaskohtainen seuranta laahasi hyvin paljon jäljessä. Raportointi ei ollut riittävän tarkalla tasolla johdolle tai tilintarkastajille.

8.3 Seurantataulukko

Tulo - ja kuluvaraus jouduttiin arvioimaan lähestulkoon volyymin ja erilaisten tunnuslukujen perusteella. Tämän voi todeta talukosta 1, jossa esitetään käytetty seurantataulukko. Laskutuksen osalta tilanne ei ollut niin huono, koska se pystyttiin yleensä tekemään aikataulussa, eikä sitä jouduttu arvioimaan niin pitkältä aikaväliltä. Silti laskutuksen arvio oli tehty hyvin yleisellä tasolla. Suurin ongelma oli kulujen arvioinnissa, jotka laahasivat pahimmillaan kaksi tai kolme kuukautta perässä. Toisin sanoen kun varauksia arvioitiin, ei voitu keskittyä ainoastaan kyseisen kuukauden kokonaiskulujen arviointiin, vaan varaukseen oli huomioitava myös edellisiltä kuukausilta puuttuvat kulut.

Seuranta ei ollut millään tasolla riittävä vastaamaan nykypäivän kovenevia raportointivaatimuksia, vaikka jälkikäteen pystyimmekin seuraamaan, kuinka lähelle arvio oli osunut. Näillä tiedoilla johto ei voinut reagoida muutoksiin tarpeeksi nopeasti, eikä esimerkiksi kausivaihteluita kyetty huomioimaan. Hyvänä esimerkkinä edellä mainitusta on ison asiakkaan menettäminen, minkä jälkeen arvio oli vaikea tehdä, koska se perustui vanhentuneeseen tietoon, jossa asiakkaan laskutus ja kulut olivat vielä mukana. Oli hyvin haastavaa huomioida tällaisen menetyksen vaikutus arviota tehdessä.

RE													
Data	200901	200902	200903	200904	200905	200906	200907	200908	200909	200910	200911	200912	Average
Actual Gross Rev (LC)													
Net Revenue (LC)													
Adj. net revenue													
RE KATE													
RI													
Data	200901	200902	200903	200904	200905	200906	200907	200908	200909	200910	200911	200912	Average
Actual Gross Rev (LC)													
Net Revenue (LC)													
Adj. net revenue													
RI KATE													
RIHO													
Data	200901	200902	200903	200904	200905	200906	200907	200908	200909	200910	200911	200912	Average
Actual Gross Rev (LC)													
Net Revenue (LC)													
RIHO KATE													
RIHI													
Data	200901	200902	200903	200904	200905	200906	200907	200908	200909	200910	200911	200912	Average
Actual Gross Rev (LC)													
Net Revenue (LC)													
RIHI KATE													
TOT GROSS													
TOT ADJ NET REVENUE													
Net revenue after split													
TOT KATE													
Shipments Total													
KG's Total													
Gross revenue per shipment													
Net revenue per shipment													
Gross revenue per KG													
Net revenue per KG													
KGs per Shipment													
ACCOUNTS	Jan 09 Act	Feb 09 Act	Mar 09 Act	Apr 09 Act	May 09 Act	Jun 09 Act	Jul 09 Act	Aug 09 Act	Sep 09 Act	Oct 09 Act	Nov 09 Act	Dec 09 Act	Average
GROSS REVENUE													
NET REVENUE													
NET REVENUE AFTER TR													
Variance reported vs. actual	17 %	3 %	-56 %	27 %	-23 %	18 %	36 %	-52 %	-3 %	8 %	23 %	0 %	0 %
ACCOUNTS	Jan 09 Act	Feb 09 Act	Mar 09 Act	Apr 09 Act	May 09 Act	Jun 09 Act	Jul 09 Act	Aug 09 Act	Sep 09 Act	Oct 09 Act	Nov 09 Act	Dec 09 Act	Average
GROSS REVENUE													
NET REVENUE													
NET REVENUE AFTER TR													
ACCOUNTS	Jan 09 Plan	Feb 09 Plan	Mar 09 Plan	Apr 09 Plan	May 09 Plan	Jun 09 Plan	Jul 09 Plan	Aug 09 Plan	Sep 09 Plan	Oct 09 Plan	Nov 09 Plan	Dec 09 Plan	Average
GROSS REVENUE													
NET REVENUE													
NET REVENUE AFTER TR													
Diff to Plan													
Shipments Plan													
Gross revenue per shipment Plan													
Net revenue per shipment Plan													

TAULUKKO 1. Käytetty seurantataulukko.

8.4 Todellinen muutos

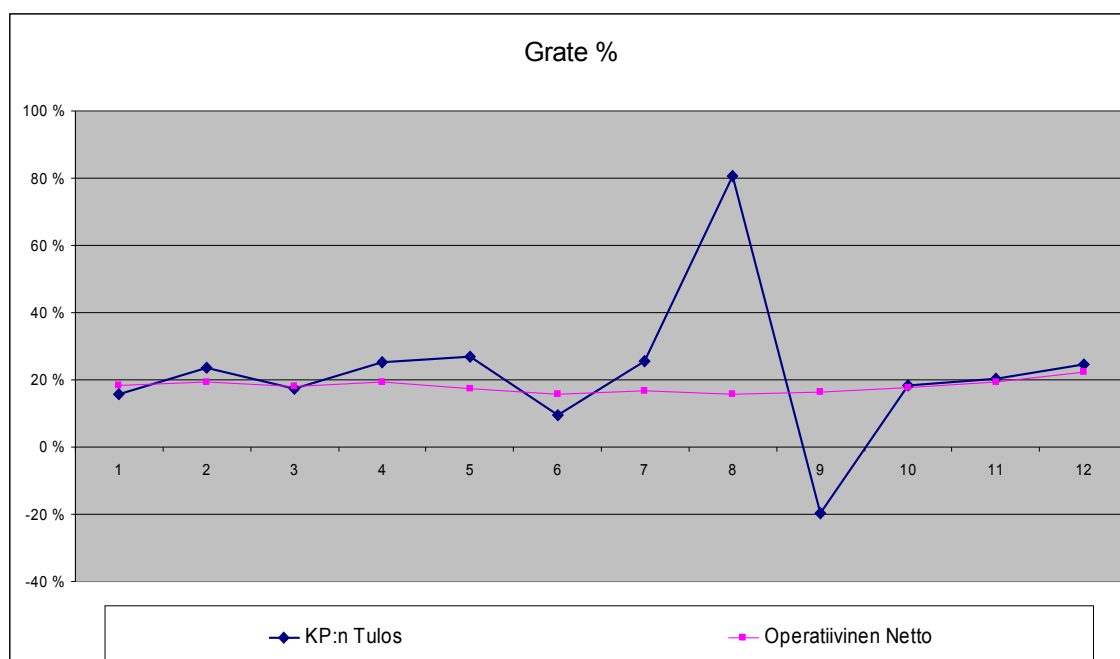
Yrityksessä oli yritetty syventyä tuotteen raportointiin ja seurantaan jo yli kahden vuoden ajan. Tänä aikana huomattiin vain se, ettei nykyinen prosessi pysty antamaan tarpeeksi informaatiota. Johto halusi kehittää prosessia, muttei tarjonnut siihen tarvittavia resursseja.

Johdon vaihduttua projekti otettiin suurennuslasin alle ja tuloksia vaadittiin. Kun taantuman takia volyymit olivat laskeneet eikä ihmisiä lomautettu tai irtisanottu, oli myös resursseja enemmän käytössä. Talousosastolla ongelmat tiedostettiin hyvin, mutta ongelmana oli operatiivisen osaston hyvin vähäinen ymmärrys ongelmista, sekä yleisesti laskennasta ja raportoinnista. Asiasta pidettiin paljon palavereja, joissa ongelmaa selitettiin operatiiviselle johdolle. Lanning (1999, 37) kirjoittaa vaikeuksista motivoida työntekijöitä sellaisen kehittämistarpeen kohdalla, jonka kanssa harva työkonteelee päivittäin. Hänen mukaansa onkin hyvä purkaa henkilöstölle vieraita käsitteitä käytännöllisemmälle tasolle, jotta jokainen ymmärtäisi mistä on kyse. Projektin eteenpäin vieminen helpottui yrityksen talousjohtajan vaihduttua, sillä uusi johtaja otti asian hoitaakseen. Samaan aikaan vaihtunut toimitusjohtaja vaati myös osaltaan pikaista muutosta varausprosessiin ja raportointiin.

Ylimmän johdon vakuututtua muutostarpeesta oli kehitettävä uusi prosessi ja myytävä se työntekijöille sekä osaston omalle johdolle. Osaston vakuuttaminen muutostarpeesta oli vaikeaa, koska aihe oli ollut pitkään pinnalla ja muutosvastarinta oli vahvaa. Stenvall ja Virtanen (2007, 43) mainitsee kirjassaan, että ymmärtääkseen organisaationsa rajoitukset ja luodakseen edellytykset tulevaisuudelle täytyy johdon reflektoida mennyttä. Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat seuraaviin. Johdon ja monien avainhenkilöiden vaihduttua tämä oli vaikeaa, kun ei ollut täyttä käsitystä organisaation ja sen toimintatapojen historiasta. Työntekijät oli saatava ymmärtämään uuden toimintatavan syyt ja erityisesti se, että toimintatapa on kehitetty kaikkien yhteisen edun vuoksi.

Tähän asti työntekijät oltiin pidetty lähes tietämättöminä ulkomailta tulevilta vaatimuksilta ja osaston omien tulosten arvioinnilta. Muutoksen myötä, tämä informaatio haluttiin jakaa kaikkien työntekijöiden kesken, jotta jokainen ymmärtäisi oman toimintansa syyt ja seuraukset. Uskottiin, että näin saataisiin työntekijät saataisiin paremmin motivoitua projektiin. Kuten Lanning (1999, 164) kirjassaan mainitsee, henkilöstölle on pystyttävä viestittämään, että tavoitteet ovat saavutettavissa annettujen resurssien puitteissa ja käytännön keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi on mietitty. Haluttiin myös saada koko osasto osallistumaan uudelleensuunnitteluun ja kehittämiseen, jotta saataisiin paras asiantuntemus käyttöön ja että työntekijät kokisivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin. Lanning (1999, 162) kirjoittaa, että muutosvastarintaa voidaan liventää, kun henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa asioihin. Osastolla työskentelevät ihmiset piti saada ymmärtämään, että he ovat vastuussa omista tavoitteistaan ja pystyvät omalla työllään vaikuttamaan tulokseensa. Tässä vaiheessa työntekijöille kerrottiin, ettei tilanne voi jatkua näin, koska johto ulkomailla ei näe muuta kuin raportoidut luvut. Tällöin raportointi on ensisijaisen tärkeää.

Osaston kuukausittaista tulosta alettiin käydä läpi työntekijöiden kanssa. Palavereissa pyrittiin myös käsittelemään sitä, mistä mikäkin asia on johtunut ja miten jokainen voi omalla työllään siihen vaikuttaa. Tästä esimerkkinä voidaan pitää kahta kuukautta kesältä 2010. Heinäkuussa suuresta asiakkaasta johtuvien ostolaskujen kirjauksesta vastaava työntekijä oli lomalla, ja tällöin tuloksessa näkyi valtava heilahdus. Heinäkuussa tulos oli erittäin hyvä, koska ostolaskuja ei ollut käsitelty, eikä talousosasto ollut saanut näistä mitään tietoa. Elokuussa työntekijän palattua lomaltaan töihin hän alkoi käsitellä ostolaskuja ja niitä kirjaantuikin lähes tuplasti. Näin elokuun tulos romahti heinäkuun tulokseen verrattuna. Alla olevasta kaaviosta huomaa kuinka isosta varianssista on kyse.



KAAVIO 2. Esimerkki varausten vaikutuksesta raportoituun tulokseen.

Työntekijöiden alkaessa ymmärtämään, miten tulos muodostuu ja kuinka tärkeää informaation jakaminen on, he suhtautuivat muutokseen myönteisemmin. Ongelmana oli se, etteivät työntekijät tienneet vielääkään täysin, mikä on oleellista ja mikä ei. Työntekijöitä pyydettiin antamaan tieto kaikista kirjaamatta jääneistä myynneistä ja ostoista talousosastolle. Tämä johti siihen, että työntekijät alkoivat ilmoittaa jokaisen euron, joka on kirjattu liikaa tai liian vähän.

Tästä johtuen kehitettiin selkeä ja yksinertainen Excel-taulukko, johon työntekijät kirjaavat jokaisen myymänsä ja ostamansa palvelun. Näin saatiin yhtenäinen raportti jokaiselta työntekijältä, josta taloushallinnon oli helppo laskea osaston luvut yhteen. Taulukon täyttö on aikaa vievää ja se jäikin paljolti esimiesten ylläpitämäksi. Taulukoiden käytöllä kuitenkin

saatiin kuukausittainen seuranta tyydyttävälle tasolle. Kulujen ennakointi oli kuitenkin edelleen ongelmana. Myynti pystytään ennakoimaan lähes eurolleen kuukauden viimeiseen päivään asti, mutta kulupuolella on haastavampaa tietää, kuinka paljon alihankkija tulee veloittamaan palvelustaan. Esimerkiksi jos rekka myöhästyy laivasta, alihankkija veloittaa lisäpalkkion odotusajasta, eikä näitä kuluja saada yrityksen tietoon reaaliaikaisesti.

Kuukauden kolmen ensimmäisen viikon kulut saatiin faktatietona kuluraporttien saapuessa yritykseen, mutta viimeinen viikko oli arvioitava. Viimeiselle viikolle tehtiin oma seuranta, jossa kulut laskettiin kolmen ensimmäisen viikon keskiarvona suhteutettuna volyymiin. Tämän lisäksi kehitettiin yksinkertaiset tunnusluvut; kulu/kilo ja kulu/lähetys. Näillä keinoilla myös kuukauden kokonaiskulut saatiin arvioitua tyydyttävällä tasolla.

9 Vaiheet ja tulokset

Johtopäätökset ja tulokset olen arvioinut lähinnä taloudellisesta informaatiosta sekä johdon palautteesta. Arvioinnissa ei ole otettu huomioon kuinka paljon ihmiset käyttävät työaikaa uusista varausprosesseista johtuviin uusiin tehtäviin.

9.1 Lähtötilanne 2008

Talousjohtaja teki kokonaisvarauksen kerran kuukaudessa sekä menoille että tuloille. Tämä toimi vielä kohtuullisesti, koska yrityksen talousjohtajalla oli yli 25 vuoden kokemus yrityksestä, asiakkaista ja alihankkijoista. Hän teki arvionsa myyntiseurannan ja operatiivisen datan perusteella ja pystyi näkemään raporteilta, mihin suuntaan tuote oli menossa. Arvion tekeminen vei talousjohtajalta paljon aikaa, eikä hänellä ollut organisaation kasvaessa mahdollisuutta jatkaa kyseistä työskentelytapaa. Huonona puolena oli se, ettei hän pystynyt datan perusteella huomioimaan poikkeuksia, esimerkiksi työntekijöiden lomia.

9.2 Ensimmäinen askel 2009

Kun aloitin työni vuonna 2008, työskentelimme talousjohtajan kanssa tiiviisti yhdessä, jotta oppisin häneltä mahdollisimman paljon yrityksestä ja sen toiminnasta. Hän antoi minulle tehtäväksi luoda uudenlainen seuranta, jolla pystyttäisiin seuraamaan tulosta tarkasti. Tämän kehittämiseen ja ongelmien tunnistamiseen meni aikaa noin vuosi. Seurannassa tarkasteltiin operatiivista- ja kirjanpidontulosta rinnakkain ja pystyttiin näkemään prosentuaaliset vaihtelut. Erilaisia tunnuslukuja kehitettiin, kuten kustannus per kilo tai lähetys, tuotto per kilo tai lähetys ja kate per kilo tai lähetys. Tällä seurannalla nähtiin tarkasti, mitä

kokonaistuloksessa oli tapahtunut. Seuranta oli kuitenkin jaettu vain tuonnin ja viennin kesken, eikä mitään yksityiskohtia niiden sisällä pystytty huomioimaan. Seuranta ei myöskään ollut reaaliaikainen. Kokonaistulos pystyttiin ennustamaan melko tarkasti, mutta se, kuinka hyvin arvio oli osunut, nähtiin vasta kuukausien päästä arvion tekemisestä.

Ostolaskuista ei ollut mitään seurantaa, vaan jouduttiin odottamaan kaikkien kirjaamista ennen kuin voitiin sanoa, osuiko arvio oikeaan vai oliko se ollut virheellinen. Kyseinen toimintapa ei riittänyt johdolle eikä tilintarkastajille. Onneksi tilintarkastajat tekivät tarkastuksen yleensä vasta kevään aikana, jolloin pystyttiin edellä mainitun seurannan avulla todistamaan, oliko varaukset tehty vuodenvaihteessa oikein. Hyvänä puolena seurannassa oli, ettei se vienyt juurikaan työaikaa. Arvio tehtiin aikaisempien kuukausien ja vuosien datan pohjalta, joka suhteutettiin kuluvan kuukauden volyymeihin. Tänä aikana huomattiin, ettei kaikista puutteista voi syyttää järjestelmää tai työntekijöitä. Informaatio tiedon omaavalta osastolta oli saatava kulkemaan talousosastolle ja johdolle. Osaston työntekijät eivät myöskään jättäneet informaatiota jakamatta tai tiettyjä tehtäviä tekemättä tarkoituksella tai huolimattomuuttaan. He eivät vain ymmärtäneet, mikä on oleellista ja mikä ei.

9.3 Toinen askel 2010

Kun muutostarpeesta oli keskusteltu talousosaston ja johdon kesken jo lähes kaksi vuotta, otettiin keskusteluun mukaan itse operatiivinen osasto. Tällä tavoin pyrittiin saamaan työntekijät ymmärtämään, miksi uusi toimintapa oli otettava käyttöön. Osaston työntekijöille jaettiin informaatiota taloudesta ja omasta tuloksestaan, jotta he voisivat ottaa isomman vastuun oman osastonsa menestymisestä. Tällöin huomattiin, ettei monet olleet kuulleetkaan esimerkiksi varauksista tai tienneet, miten ne tehdään. Samalla ilmeni myös, että työntekijöiden katelaskentataidoissa oli hyvin paljon puutteita. Katelaskenta on ensisijaisen tärkeä taito, kun työntekijät myyvät ja ostavat palveluita itsenäisesti. Kävi ilmi, että jossain tapauksissa myytiin palvelu tappiolla vain sen vuoksi, että työntekijä oli tottunut käyttämään jotain tiettyä alihankkijaa. Informaation jakaminen jäi paljolti osaston kolmen esimiehen vastuulle, joiden kanssa talousosasto ja ylin johto kokoontuivat kerran kuukaudessa. Koko projektia varjosti ajan puuttuminen. Uusia ihmisiä ei palkattu ja projekti kulki muiden muutoksien sivussa.

Informaation lisääntyttyä työntekijät ymmärsivät oman vastuunsa ja alkoivat seurata asioita enemmän taloudelliselta kannalta. Osastolla tehtiin uusi organisaatiokaavio, jossa nimetyt työntekijät ovat vastuussa tiettyjen maiden välisestä liikenteestä. Heillä oli myös ilmoitusvelvollisuus myymistään ja ostamistaan palveluista. Joka kuukauden lopuksi työntekijät ilmoittivat, kuinka paljon heiltä on kirjaamatta ostoja ja myyntejä järjestelmään kyseiseltä kaudelta. Myös mahdollisten oikaisujen todellinen ajankohta tuli ilmoittaa.

Varausten arviointia jatkettiin kuitenkin vielä vanhalla prosessilla perustuen tunnuslukuihin ja volyymiin.

Vanhan prosessin vierelle otettiin kokeiluun uusi prosessi. Prosessissa huomioitiin kaikki järjestelmään kirjatut kulut ja myynnit ja niitä täydennettiin työntekijöiden antamalla informaatiolla. Kyseistä toimintapaa ei otettu virallisesti koskaan käyttöön. Syitä toimimattomuudelle yritettiin selvittää, mutta ne ei koskaan täysin selvinneet. Muutamassa kuukaudessa huomattiin, ettei tällä tavoin päästä lähellekään todellisuutta. Oliko syynä joidenkin työntekijöiden velvollisuuksien hoitamatta jättäminen? Tai ihmisten liian suppea ymmärrys oleellisesta informaatiosta? Vai oliko suurimpana syynä kuitenkin ajan puute?

9.4 Uusi prosessi otetaan käyttöön

Vuonna 2011 johto vaihtui toimitus- ja talousjohtajaa myöten. Tällä oli myönteinen vaikutus projektin etenemiseen. Uusi johto halusi taloudellisen informaation kuntoon välittömästi. Kun uusi toimitusjohtaja näki tuotteen ensimmäiset raportit, hän vaati, että niihin on pysyttävä luottamaan sataprosenttisesti.

Jo pitkään oltiin tiedetty, miten varaukset ja raportointi saataisiin luotettavaksi, mutta vanha johto ei antanut tähän resursseja. Myöskään uusi johto ei taloudellisia helpotuksia luvannut, vaan sen sijaan vaati ihmisiltä enemmän. Luotiin uusi prosessi, jossa jokainen osaston työntekijä raportoi viikottain ostamansa ja myymänsä palvelun taloudellisen informaation.

Työntekijät oli saatu tässä vaiheessa jo ymmärtämään prosessin merkitys. Nyt oli vain luotava vedenpitävä taulukko, jota jokainen ymmärtäisi ja täyttäisi täsmälleen samalla tavalla. Toimitusjohtaja kutsui avainhenkilöt koolle ja kertoi, että prosessi pitää saada toimimaan kahdessa kuukaudessa. Hän halusi pitää viikottaisen seurantapalaverin, jossa kerrottiin projektin edistymisestä. Ensimmäistä kertaa projektiin alettiin oikeasti käyttää aikaa. Avainihmiset talous- ja operatiiviselta osastolta kävi tutustumassa toistensa työtehtäviin puolin ja toisin.

Minä kokosin listan taloudellisesta informaatiosta, jota raportissa tulisi olla. Operatiivinen johto keräsi taas yhteen asioita, joita he halusivat seurata, kuten täyttöasteita, lauttalinjojen käyttöä ja tehokasta reittisuunnittelua. Tämän tuloksena rakensimme yksinkertaisen Excel- taulukon, johon kaikki informaatio syötetään. Tämä ei ollut vaikeaa, ainoastaan datan syöttäminen oli hyvin aikaa vievää. Lopulta taulukon ylläpito jäikin paljolti keskijohdon harteille.

Jokaiselle työntekijälle pidettiin koulutus aiheesta, jotta jokainen osaisi syöttää informaation oikein ja samalla tavalla. Viikottain esimiehet keräsivät datan yhteen ja jakoivat informaation talousosastolle. Talousosasto käyttää dataa omiin tarpeisiinsa, mutta rakentaa siitä raportteja myös johdolle. Näin pelkästään taulukko-ohjelmaa käyttämällä saatiin hyvin tarkka seuranta kuluille ja myydyille palveluille.

Seuranta tehtiin autokohtaisesti. Aina rekan lähtiessä työntekijä tekee taulukkoon uuden rivin, josta näkyy reittisuunnittelu, tilaaja, kilo ja lähetysmäärä. Taulukkoon tehtiin kaavat, jotta se laskee saadun tuoton ja kulut automaattisesti. Tuotto saatiin heti hyvin lähelle todellisuutta, koska oikeastaan kaikilla asiakkailla on voimassa olevat sopimukset. Huolitsija vain syöttää kilot, kollit ja maan, josta tavara tulee ja lähtee. Kulut taas lasketaan keskiarvolla, kuinka monta euroa maksaa yksi kilometri tietyllä reitillä. Myös kaikki lisäkulut, kuten lauttamaksut, ja odotusajat oli otettu huomioon. Ongelmana on se, että yleensä autoa ei myydä täyteen ja käyttämätön tila myydään jollekin toiselle asiakkaalle. Tämä myös aiheuttaa sen, että auton reitti voi muuttua jatkuvasti ja näin ollen kuluja ja tuottoja tulee kokoajan lisää. Työntekijät joutuvat päivittämään muutokset taulukkoon reaaliaikaisesti ja tämä lisää työtaakkaa hyvin paljon. Tämän lisäksi työntekijät joutuvat seuraamaan koko ajan todellisen tuoton ja kulun ja varausten raportoimista. Taulukosta löytyy eri sarakkeet, mihin työntekijä syöttää todellisen laskuttamansa tuoton tai saapuneen kulun ja varaukset näille. Laskuttaessaan hän syöttää todellisen laskutuksen taulukkoon ja taulukko laskee automaattisesti, kuinka paljon se heittää arviosta. Kuluissa tämä on vaikeampaa, koska kululaskuja saattaa tulla yhteen kiertäneeseen autoon useita. Tämän vuoksi työntekijän on jo alussa eroteltava erilaiset kulut, mitä voi syntyä ja tehdä kaikista arvio erikseen.

10 Yhteenveto

Lopputuloksena saatiin tarkkaa tietoa antava raportti, joka tarjoaa johdolle ja talousosastolle monipuolista taloudellista informaatiota. Vaikka lähtökohtana oli kehittää prosessi kulu- ja menojaksotusten tekemiseen, niin tuloksesta saadaan paljon muutakin käyttökelpoista informaatiota. Prosessi otettiin käyttöön huhtikuun 2011 alusta ja sitä on kehitetty jatkuvasti. Prosessissa kehitetty taulukkolaskentapohja ja prosessi eivät ole vielä täydellisiä, mutta ne antavat hyvän pohjan tuotteen taloudellisten lukujen analysointiin. Muutos tuleekin nähdä jatkuvana prosessina, jota pitää kehittää jatkuvasti vastaamaan niin yrityksen sisäisiä kuin ulkoisiakin vaatimuksia.

Projektin edetessä kävi ilmi, että ilman suuria taloudellisia investointejakin voidaan luoda ja kehittää yrityksen sisäisiä raportteja. Lisäksi selvisi, että pelkällä taulukkolaskentaohjelmalla

voidaan luoda sisäisiä raportteja ja kehittää niitä pitkälle. Talousosastolla on erittäin hyvä tietotaito Excelin ja Accessin käyttämisestä. Nyt talousosasto saa luotua pivot-taulukoiden ja diagrammien kautta sellaisia raportteja, mitä se kulloinkin tarvitsee, kun vastakohtana olisi jäykkä valmiiksi ostettu ohjelma, mitä ei voi muokata yrityksen omiin tarpeisiin. Johto on ollut tyytyväinen raportin luotettavuuteen ja sen antamaan informaatioon.

Muutosvastarintaa syntyi työntekijöiden keskuudessa paljon ja he kokevat uuden prosessin erittäin haasteellisena ja vaivalloisena. Vastarintaa voitiin kuitenkin lieventää prosessin edetessä avoimella keskustelulla, projektin hyvällä perustelulla ja työntekijöiden osallistamisella suunnitteluun ja kehitykseen. Hyvän suunnittelun ja kaikkien osallistujien antaman panoksen ansiosta, johto pystyy nyt seuraamaan reaaliaikaisesti, mitä tuotteen liiketoiminnassa tapahtuu. Näin ollen uuden prosessin luomisessa ja kehittämisessä päästiin tavoitteisiin, vaikka tämä aiheuttaakin paljon lisätyötä työntekijöille.

Lähteet

Hammer, M. & Champy, J. 1994. The reengineering corporation: a manifesto for business revolution. New York : Harpercollins.

Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen - Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskky. 2. painos. Espoo : HM & V Research.

Martola, U. 1997. Liiketoimintaprosessit : BPR-muutoksen johtaminen. Helsinki : WSOY.

Lanning, H. 1999. Matkaopas muutokseen : miten kehität organisaatiota tehokkaasti. Helsinki : Kauppakaari.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki : Edita.

Tomperi, S. 2005. Yritysverotus ja tilinpäätössuunnittelu. 20. painos. Helsinki : WSOY